

CA1

MI

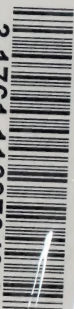
-Z349.

nd
anada

Emploi e
Immigration Canada

Publications

3 1761 11637949 6



The Industrial Adjustment Service

Answers for
Employers
and Workers



Canada

© Minister of Supply and Services Canada 1988

Cat. No. MP43-160/1988

ISBN 0-662-56414-6

LM-002/12/88

(5,000)

The Advantages of Cooperation

Finding Practical Solutions

Workers and employers in all kinds of enterprises — large and small — share some common goals. If the business or organization is successful, jobs are secure. Similarly, when employees are happy with their work and able to contribute their full energies to their jobs, staff turnover decreases as productivity increases.

The Industrial Adjustment Service (IAS)* provides a forum for employers and employees to get together and solve problems for the common good. The achievements of Joint Consultative Committees established through the program are often impressive. Laid-off workers find new jobs; floundering businesses recover and grow; industrial and labour associations work together in planning for the future; and communities beset by economic and social tensions find answers to their difficulties.

There is no magic in the IAS system. Its success depends on the hard work and initiative of participants. But the program's proven track record indicates it is effective in a large number of human resource planning and labour adjustment situations. IAS can help enterprises adapt to growth and technological change, or ease the burden on individuals during times of retrenchment.

* This program was formerly known as the Manpower Consultative Service (MCS). Except for the name, it is the same program.

How It Works

When an IAS agreement is signed, the employer and employees or their associations select representatives for a Joint Consultative Committee. Labour and management are equally represented. The Committee appoints an impartial chairperson, often a consultant with expert knowledge of people and business.

An Industrial Adjustment Service representative from the Canada Employment and Immigration Commission (CEIC) provides information and assistance to the committee. Most IAS officers have backgrounds in the private sector. They keep the red tape to a minimum, and in fact help the committee gain access to a wide range of government programs and services.

IAS committees can tackle a large number of specific or general problems such as, human resource planning, introduction of new technologies, sluggish productivity, relocations or layoffs. With help from the committee chairperson and an IAS officer, resources both in and outside of the enterprise are tapped to overcome the difficulties.

Quick Action

IAS assistance is available quickly by phoning your regional CEIC office. In urgent circumstances, a consultant can be on the scene within a day, and a formal IAS agreement signed within a week. The best time to call of course, is before things reach a crisis stage. The IAS method works best in **preventing** problems.

Who Can Participate

The IAS program is available to all kinds of businesses and non-profit organizations.

Committees representing industrial groups and communities may also be organized, with representation from several business and labour groups.

Employers and employees must agree to participate. Employee representatives may be elected by their union or staff association.

Sharing the Costs

In most cases, the business and CEIC share the committee's costs. These include the chairperson's fees, wages of employees while attending committee meetings, administrative support and, perhaps most significantly, the costs of consultants or researchers. Sometimes, the provincial or territorial government participates in the cost-sharing. In the case of bankrupt firms or certain community-wide IAS committees, the CEIC can assume all costs.

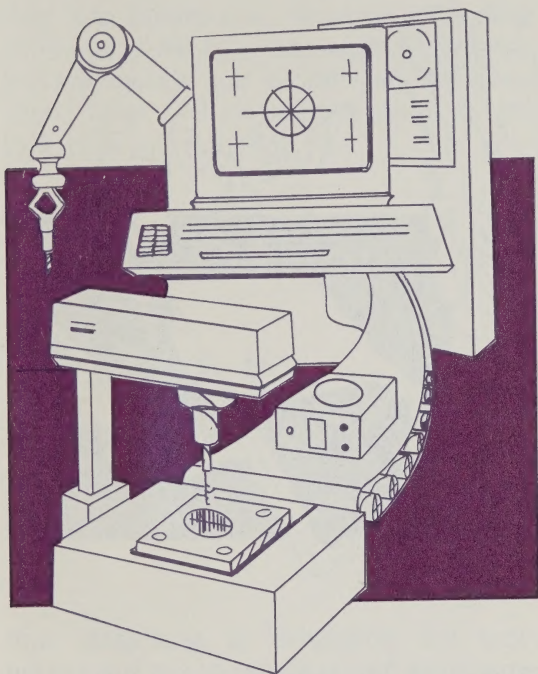
How IAS can be Used

New Technologies and Enterprises

Businesses that are opening, growing or incorporating new technologies, may find the IAS program is an ideal way to allay worker fears and increase efficiency. Businesses growing from the entrepreneurial stage need to establish human resource management policies appropriate to larger enterprises. Associations of employers or workers may recognize that technological changes will require dramatic shifts in the work force. IAS can help in these transitions. IAS officers and Joint Consultative Committees can assist in the development of appropriate human resource plans that meet the company's immediate and longer-term needs. Established firms changing technologies and long-standing operating practices find the program is effective in introducing new ways of doing things.

A major British Columbia cedar mill, built in 1912, had reached the end of its life, and the company decided to replace the mill with entirely new facilities. But many of the workers became very upset about the planned changes.

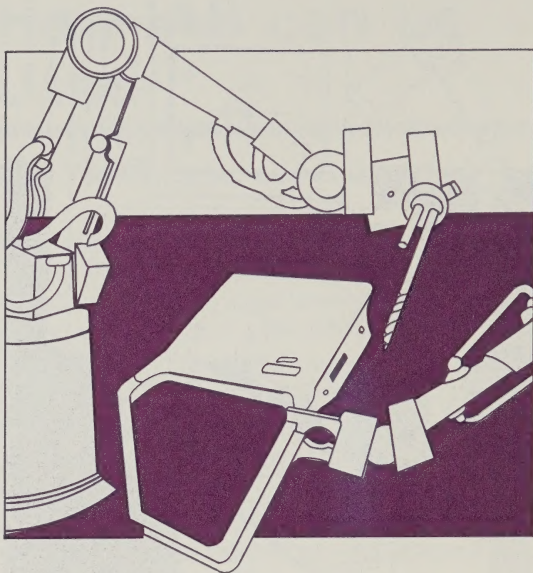
Through the Joint Consultative Committee, employees were given a sense of ownership in the new mill. Workers were asked to come up with planning ideas and evaluate new equipment. They were also invited to review familiarization and training packages. As a result, the production changeover went smoothly and the new mill is now operating profitably.



Revitalizing a Stagnant Business

IAS can often help prevent the need for layoffs. Through worker-management cooperation, suggestions to improve productivity and save jobs can be implemented. In many cases, the Joint Consultative Committees arrange for expert advice on almost all aspects of business operation and management. Sometimes, IAS committees have worked to rescue enterprises from receivership or bankruptcy but the best approach, always, is to prevent such crises from occurring.

Conditions at a textile plant in Nova Scotia looked gloomy in 1980. The multinational owner had let things run down, with antiquated equipment and product lines, and now was preparing to permanently close the plant. Workers and local management decided to keep things going, and established a Joint Consultative Committee under IAS.



Now the enterprise is profitable, with employees having an ownership stake in the business. Employee benefits have been improved, including paid sick leave and profit sharing, as absenteeism declined and productivity increased. The business is now thriving despite the severe international competition in the textile industry.

Layoffs and Closures

When a business closes or is forced to lay off employees, an IAS agreement can ease the burden of adjustment. The committee helps track down new job leads and assists workers in the job search effort. It can also help arrange for retraining and assistance in moving to new employment through other CEIC programs.

When the owners decided to close a tool and die machine shop in Toronto, they called IAS to help the 39 affected workers find new employment. Within two months, the committee had found jobs for 36 of the workers,

and two others had received job offers. Throughout the traumatic layoff experience, worker morale and productivity remained high. Total IAS committee costs for the employer were \$1,833.19.

Making use of IAS

Hundreds of Examples

The cases described above are only a few of hundreds of IAS success stories. In addition to individual businesses and organizations, the program has helped entire communities and industries find longer-range solutions to human resource planning problems. IAS is available to workers and employers in all kinds and sizes of enterprises.

For More Information . . .

Just call your CEIC regional office and ask for the IAS program. Information is also available from the Manager of your local Canada Employment Centre. You will be pleased with the results.

Newfoundland

167 Kenmount Road
P.O. Box 12051
St. John's
A1B 3Z4
Tel.: (709) 772-2295

Prince Edward Island

85 Fitzroy St.
P.O. Box 8000
Charlottetown
C1A 8K1
Tel.: (902) 566-7026

Nova Scotia

Metropolitan Place
99 Wise Road
P.O. Box 1350
Dartmouth
B2Y 4B9
Tel.: (902) 426-7313

New Brunswick

975 Hanwell Road
P.O. Box 2600
Fredericton
E3B 5V6
Tel.: (506) 452-3148

Quebec

1441 St. Urbain Street
Montreal
H2X 2N6
Tel.: (514) 283-4634

Ontario

700-4900 Yonge Street
Willowdale
M2N 6A8
Tel.: (416) 224-4681

Manitoba

Eaton Place
710-330 Graham Avenue
Winnipeg
R3C 4B9
Tel.: (204) 983-3206

Saskatchewan

Financial Building
400-2101 Scarth Street
Regina
S4P 2H9
Tel.: (306) 780-6236

Alberta/Northwest Territories

Rm. 1440
1700 Jasper Ave.
Edmonton
T5J 4C1
Tel.: (403) 495-2407

British Columbia/Yukon Territory

Royal Centre
1055 West Georgia Street
P.O. Box 11145
Vancouver
V6E 2P8
Tel.: (604) 666-2267

Nouveau-Brunswick
975, chemin Hanwell
C.P. 2600
Fredericton
E3B 5V6
Tél.: (506) 452-3148

Québec
1441, rue Saint-Urbain
Montréal
H2X 2N6
Tél.: (514) 283-4634

Ontario
700-4900, rue Yonge
Willowdale
M2N 6A8
Tél.: (416) 224-4681

Manitoba
Eaton Place
710-330, avenue Graham
Winnipeg
R3C 4B9
Tél.: (204) 983-3206

Saskatchewan
Financial Building
400-2101, rue Scarth
Regina
S4P 2H9
Tél.: (306) 780-6236

Alberta et Territoires-du-Nord-Ouest
pièce 1440
1700 Jasper avenue
Edmonton
T5J 4C1
Tél.: (403) 495-2407

Colombie-Britannique et Yukon
Royal Centre
1055, rue West Georgia
C.P. 11145
Vancouver
V6E 2P8
Tél.: (604) 666-2267

Utilisation du SAAI

Des centaines d'exemples

Les exemples présentés ci-dessus ne représentent que quelques-uns des centaines de cas qui ont été réglés avec succès par le SAAI. Outre l'aide apportée à des entreprises et à des organismes, le programme a permis à des collectivités et à des secteurs d'activité de trouver des solutions durables à leurs problèmes de planification des ressources humaines. Le SAAI est offert aux travailleurs et aux employés des entreprises de tous genres et de toutes tailles.

Pour plus de renseignements . . .

Téléphonez simplement au Bureau régional de la CEIC et informez-vous du programme du SAAI. Le directeur de votre Centre d'Emploi du Canada pourra également vous donner des renseignements à ce sujet. Vous serez satisfait des résultats.

Terre-Neuve

167, chemin Kenmount
C.P. 12051
St. John's
A1B 3Z4
Tél.: (709) 772-2295

Ile-du-Prince-Édouard

85, rue Fitzroy
P.O. 8000
Charlottetown
C1A 8K1
Tél.: (902) 566-7026

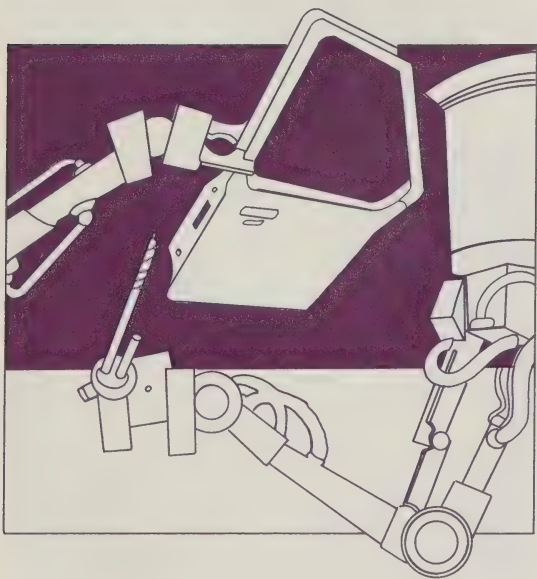
Nouvelle-Écosse

Metropolitan Place
99, chemin Wise
C.P. 1350
Dartmouth
B2Y 4B9
Tél.: (902) 426-7313

nouvelles offres d'emploi et aide les travail- leurs à effectuer leur recherche d'emploi. Il peut également prendre les dispositions nécessaires en vue du recyclage des inté- ressés ou de leur adaptation à leur nouvel emploi, avec l'aide d'autres programmes de la CEIC.

À Toronto, lorsque les propriétaires d'un ate- lier d'usinage de matériel d'outillage-ajustage ont décidé de fermer les portes de leur entre- prise, ils ont demandé au SAAI d'aider les 39 travailleurs touchés à trouver un nouvel emploi. En moins de deux mois, le comité a trouvé des emplois à 36 d'entre eux et deux autres ont reçu une offre d'emploi. Tout au long de cette période difficile, les travail- leurs ont conservé un excellent moral et la productivité est demeurée élevée. Les frais liés aux travaux du comité du SAAI assumés par l'employeur, se sont chiffrés au total à \$1,833.19.

Nouvelle-Écosse étaient sombres, le propriétaire ayant laissé la situation se détériorer. Le matériel était démodé et les produits dépassés. Il se préparait donc à fermer l'usine. Les travailleurs et les chefs locaux ont décidé de s'y opposer et ont créé un comité consultatif mixte en vertu du programme du SAAI.

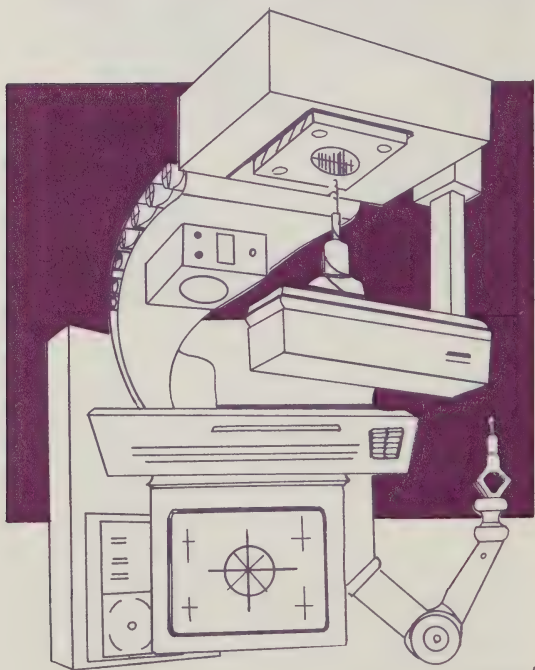


L'entreprise est maintenant exploitée à profit et les travailleurs possèdent des intérêts dans l'affaire. Leurs avantages sociaux, notamment les congés de maladie payés et le partage des bénéfices, ont été améliorés, l'absentéisme a diminué et la productivité a augmenté. L'entreprise est maintenant prospère, malgré la grande concurrence internationale dans l'industrie textile.

Licenciements et fermetures d'usines

Lorsqu'une entreprise ferme ses portes ou doit licencier ses employés, la conclusion d'une entente du SAAI peut faciliter l'adaptation des travailleurs. Le comité cherche de

familiarisation et de formation. Le changement s'est donc effectué en douceur et la nouvelle scierie est maintenant exploitée à profit.



Relance d'une entreprise stagnante

Le SAI peut souvent contribuer à prévenir les licenciements. Grâce à la collaboration entre l'employeur et les travailleurs, il est possible de mettre en pratique les suggestions visant à améliorer la productivité et à protéger les emplois. Dans bien des cas, les comités consultatifs mixtes permettent d'obtenir l'avis d'un spécialiste sur presque tous les aspects de l'exploitation et de la gestion d'une entreprise. Il est même arrivé que des comités du SAI tirent des entreprises des mains d'un syndic de faillite ou leur évitent la faillite, mais il est toujours préférable d'empêcher la situation de devenir aussi critique.

En 1980, les perspectives d'une usine textile d'une firme multinationale établie en

Applications du SAAI

Les entreprises qui se lancent en affaires et celles qui prennent de l'expansion ou adoptent de nouvelles techniques peuvent trouver que le programme du SAAI constitue l'instrument idéal pour apaiser les craintes des travailleurs et accroître leur efficacité. L'entrepreneur qui décide d'élargir son entreprise a besoin d'adopter des principes de gestion des ressources humaines convenant aux entreprises plus grandes. Les associations d'employeurs et de travailleurs prévoient que les changements technologiques peuvent provoquer des modifications au sein du marché du travail. Le SAAI peut apporter son aide dans ces domaines. Les agents du SAAI et les comités consultatifs mixtes peuvent participer à l'élaboration de plans de ressources humaines pertinents, qui répondront aux besoins immédiats et futurs de la société. Les entreprises établies qui adoptent de nouvelles techniques et modifient leurs méthodes d'exploitation consistent que le programme les aide à trouver de nouvelles façons de mener leurs affaires.

En Colombie-Britannique, les possibilités d'exploitation d'une importante scierie de cède construite en 1912 étaient épuisées. La société a décidé de remplacer ses installations par de nouvelles. Mais les changements prévus ont contrarié bon nombre de travailleurs.

Grâce au comité consultatif mixte, on a réussi à inciter aux employés un sentiment de propriété par rapport à la nouvelle scierie. Les travailleurs ont été invités à présenter des idées de planification et à évaluer le nouveau matériel. Ils ont également été invités à examiner la documentation de

heures et une entente officielle peut être conclue en moins d'une semaine. Il est évidemment préférable de demander l'aide du SAAI avant que la situation ne devienne critique. La méthode appliquée par le SAAI donne de meilleurs résultats lorsqu'il s'agit de **prévenir** les problèmes.

Admissibilité

Tous les genres d'entreprises, y compris les organismes à but non lucratif, peuvent obtenir l'aide du SAAI. Des comités représentant des groupes industriels et des collectivités peuvent également être créés : ils sont composés de plusieurs groupes d'entreprises et de travailleurs.

Les employeurs et les employés doivent être d'accord pour participer. Les représentants des employés peuvent être nommés par leur syndicat ou leur association du personnel.

Partage des coûts

Dans la plupart des cas, les entreprises et la CEIC partagent les frais liés au fonctionnement du comité, notamment la rémunération du président, les salaires des employés qui assistent aux réunions du comité, les frais relatifs au soutien administratif, ainsi que les honoraires des consultants et des chercheurs, qui sont souvent les plus élevés. L'administration provinciale ou territoriale assume parfois une partie des frais. Dans le cas d'une faillite d'entreprise ou lorsqu'il s'agit de certains comités représentant toute une collectivité, la CEIC peut payer tous les coûts.

ou encore alléger le fardeau des travailleurs pendant les périodes de réduction des dépenses.

Fonctionnement du programme

Lorsqu'une entente est conclue, l'employeur et les employés ou leurs associations nomment des représentants afin de constituer un comité consultatif mixte. Les deux parties sont représentées à part égale. Les membres du comité choisissent un président impartial qui est souvent un conseiller spécialisé dans le domaine des relations humaines et des affaires.

Un représentant du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada fournit des renseignements aux membres du comité et leur offre son aide. La majorité des agents du SAAI possèdent de l'expérience dans le secteur privé. Ils réduisent les formalités administratives au minimum et aident le comité à utiliser la gamme de programmes et de services qu'offre l'administration fédérale.

Les comités du SAAI peuvent s'attaquer à un grand nombre de problèmes précis ou généraux tels que la planification de ressources humaines, l'adoption de nouvelles techniques, la faible productivité, les déplacements et les licenciements. Avec l'aide du président du comité et de l'agent du SAAI, les ressources de l'entreprise et celles de l'extérieur sont mises à profit afin de surmonter les difficultés.

Action rapide

Il est possible d'obtenir rapidement l'aide du SAAI en téléphonant au Bureau régional de la CEIC. En cas d'urgence, un conseiller peut se rendre sur place dans les vingt-quatre

Les avantages de la collaboration

Recherche de solutions pratiques

Dans tous les genres d'entreprises, grandes ou petites, les travailleurs et les employeurs ont des objectifs en commun. Si l'entreprise ou l'organisme est prospère, les emplois sont stables. De même, lorsque les employés aiment leur travail et donnent leur plein rendement, le roulement du personnel diminue et la productivité augmente.

Le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAI)* fournit aux employeurs et aux employés l'occasion de se réunir et de résoudre leurs problèmes pour le bien de tous. Les résultats obtenus par les comités consultatifs mixtes, créés grâce au programme, sont souvent impressionnants. Les travailleurs licenciés trouvent un nouvel emploi, les entreprises en difficulté se redressent et prospèrent, les associations d'industries ou de travailleurs travaillent ensemble pour planifier l'avenir et les collectivités qui font face à des tensions économiques et sociales trouvent des solutions à leurs problèmes.

Le SAI ne fait pas de miracles. Son succès repose sur les efforts soutenus et l'esprit d'initiative des participants. Les résultats du programme révèlent cependant qu'il est efficace dans bon nombre de cas où la planification des ressources humaines et l'adaptation de la main-d'œuvre sont nécessaires. Le SAI peut aider les entreprises à s'adapter aux changements causés par l'expansion ou l'évolution technologique,

* Il s'agit du programme qui s'intitulait auparavant Service consultatif de la main-d'œuvre (SCM); seul le nom a changé.

LM-002/12/88

(5,000)

ISBN 0-662-56414-6

N° de cat. MP43-160/1988

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1988



Le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie

Renseignements
à l'intention
des employeurs
et des travailleurs